

II Fórum - Gestor de Despesa

Riscos e controles aplicados



STJ
SUPERIOR
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

II Fórum – Gestor de despesas: Riscos e Controles Aplicados

Mas por quê gerir riscos nas despesas públicas?

A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas...

LC 101/2000, Art.1º, § 1º

II Fórum – Gestor de despesas: Riscos e Controles Aplicados

E como gerir riscos nas despesas públicas?

A lei de diretrizes orçamentárias conterá Anexo de Riscos Fiscais, onde serão avaliados os passivos contingentes e outros riscos capazes de afetar as contas públicas, informando as providências a serem tomadas, caso se concretizem.

LC 101/2000, Art.4º, § 3º

Metodologia

O que é risco?

- Evento incerto → desvio em relação ao esperado
- Positivos (oportunidades)
- Negativos (ameaças)
- Ocorrência não depende da vontade dos interessados
- Independe de ser conhecido ou gerenciado para ocorrer

II Fórum – Gestor de despesas: Riscos e Controles Aplicados

Metodologia

O que é risco?

- Afetam:
 - Objetivos
 - Processos de trabalho
 - Projetos e Programas (iniciativas estratégicas, táticas e operacionais)
- Todas as despesas envolvem riscos
- ABNT BR ISO 31000 e COSO

II Fórum – Gestor de despesas: Riscos e Controles Aplicados

Exemplos de riscos concretizados

Implantação do TáxiGov 2017 e UberGOV 2019
Economia de até R\$20 milhões/ano



Incêndio no Museu Nacional
Destruição +20 milhões de itens
2018

Rompimento da barragem em brumadinho
+240 mortos, desastre ambiental
2019



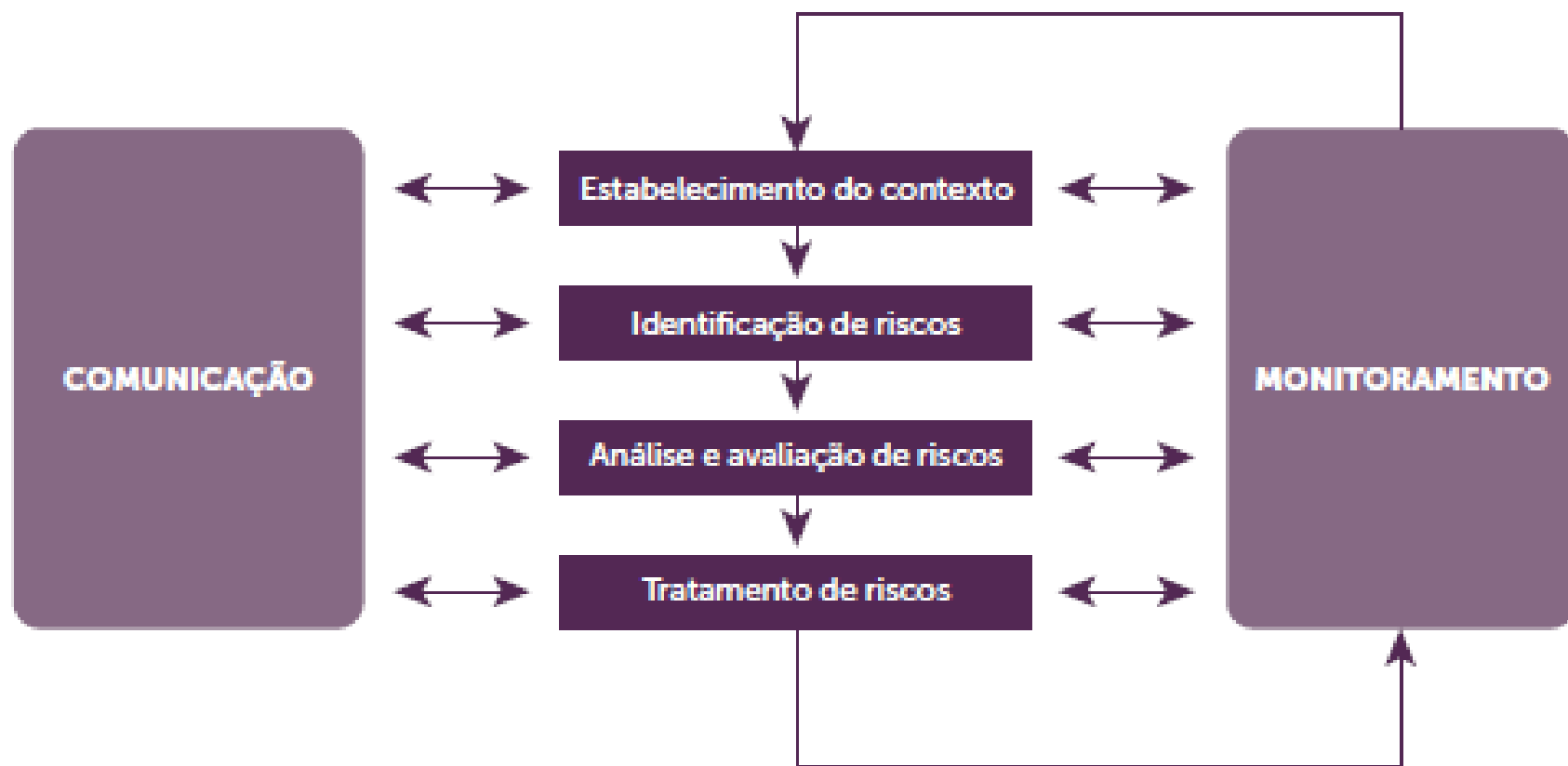
II Fórum – Gestor de despesas: Riscos e Controles Aplicados

E como gerir riscos no STJ?

Normativos aplicáveis

- IN STJ/GP n. 17/2015: Política de gestão de riscos
- IN STJ/GP n. 4/2013: Contratação de soluções de TIC
- IN STJ/GDG n. 6/2018: Planejamento das aquisições de bens e contratações de serviços

Processo estruturado



II Fórum – Gestor de despesas: Riscos e Controles Aplicados

Identificação de riscos



II Fórum – Gestor de despesas: Riscos e Controles Aplicados

Análise e avaliação de riscos



II Fórum – Gestor de despesas: Riscos e Controles Aplicados

Análise e avaliação de riscos

Matriz de impacto e probabilidade x Nível de risco inerente

PROBABILIDADE	5	AA	AA	AB	RN	OB	OA	OA
	3	AA	AM	AB		OB	OM	OA
	1	AB	AB	AB		OB	OB	OB
		-5	-3	-1	0	1	3	5
		IMPACTO						

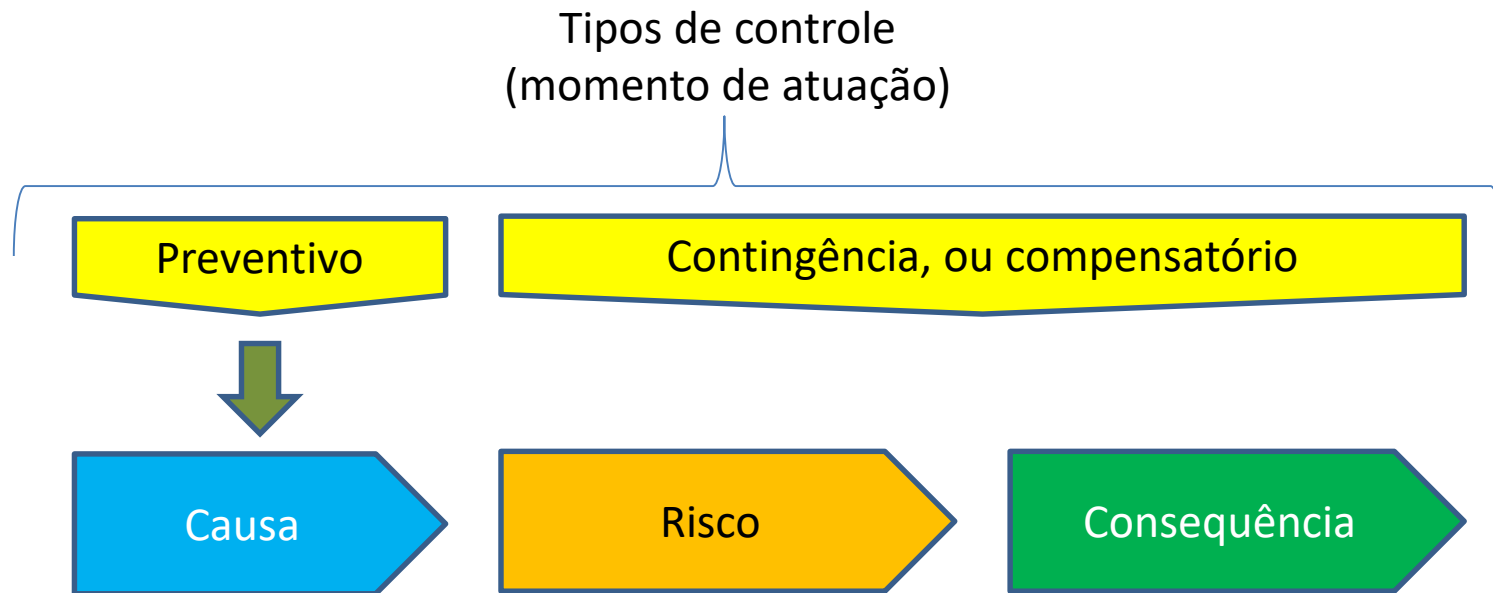
II Fórum – Gestor de despesas: Riscos e Controles Aplicados

Tratamento de riscos

Natureza / Nível do risco	Tratamento recomendado
Oportunidade Alta	EXPLORAR: Amplie benefícios e garanta concretização.
Oportunidade Média	COMPARTILHAR: Faça parcerias ou cooperação.
Oportunidade Baixa	MELHORAR: Busque alcançar os benefícios e aumentar probabilidade.
Risco Neutro	TOLERAR: Acompanhe a evolução do risco
Ameaça Baixa	ACEITAR / REDUZIR: Implemente controles e acompanhe ocorrência.
Ameaça Média	REDUZIR / COMPARTILHAR: Implemente controles e/ou transfira parte da ameaça.
Ameaça Alta	EVITAR: Implemente controles e/ou suspenda a atividade.

II Fórum – Gestor de despesas: Riscos e Controles Aplicados

Tratamento de riscos



II Fórum – Gestor de despesas: Riscos e Controles Aplicados

Tratamento de riscos

Risco inerente

- Exposição antes da adoção de controles

Risco residual

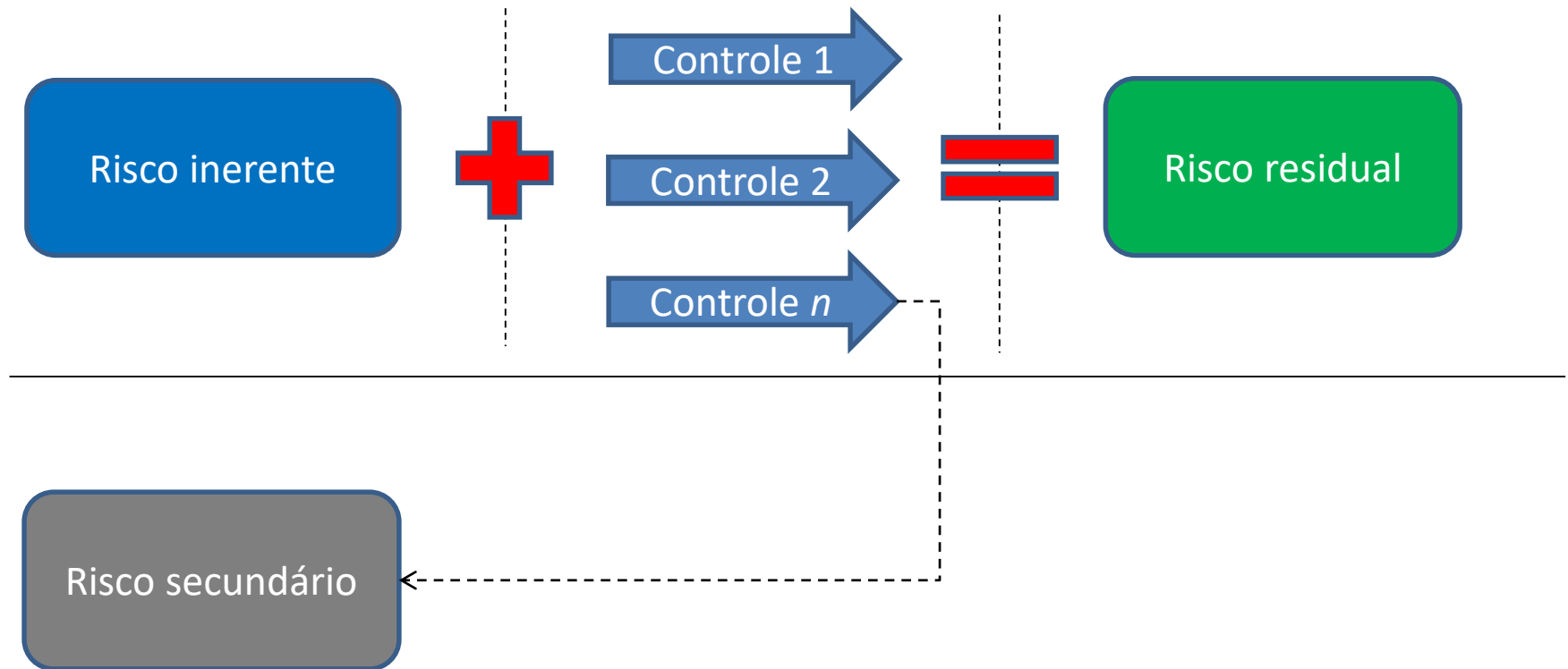
- Exposição remanescente após controles

Risco secundário

- Geração de outro evento com o controle adotado

II Fórum – Gestor de despesas: Riscos e Controles Aplicados

Tratamento de riscos



II Fórum – Gestor de despesas: Riscos e Controles Aplicados

Instâncias de governança e gestão no STJ



II Fórum – Gestor de despesas: Riscos e Controles Aplicados

Exemplos de riscos e controles (1)

Id	Causa (Se houver...)	Risco (poderá ocorrer/ ocorrerá...)	Consequência (o que vai gerar...)
R01	Demanda mal dimensionada ou insuficiente	Utilização de recursos públicos em despesa que não atenda à necessidade do Tribunal	Dano ao erário / responsabilização envolvidos

Controles	Tipo controle
Elaborar estudo com justificativas adequadas quanto à necessidade e demandas das partes interessadas	Preventivo

II Fórum – Gestor de despesas: Riscos e Controles Aplicados

Exemplos de riscos e controles (2)

Id	Causa (Se houver...)	Risco (poderá ocorrer/ ocorrerá...)	Consequência (o que vai gerar...)
R02	Contingenciamento ou limitação orçamentária	Indisponibilidade orçamentária integral ou parcial	Impossibilidade de contratação

Controles	Tipo controle
Realizar previsão orçamentária para pagamento contratual	Preventivo
Realocar recursos entre outras contratações	Contingente
Cancelar despesa	Contingente

II Fórum – Gestor de despesas: Riscos e Controles Aplicados

Exemplos de riscos e controles (3)

Id	Causa (Se houver...)	Risco (poderá ocorrer/ ocorrerá...)	Consequência (o que vai gerar...)
R03	Coleta insuficiente de preços e propostas	Estimativas inadequadas de preços	Dificuldade em justificar as estimativas e os valores praticados

Controles	Tipo controle
Elaborar memória de cálculo das estimativas de preço com todos os itens a ser contratados	Preventivo

II Fórum – Gestor de despesas: Riscos e Controles Aplicados

Exemplos de riscos e controles (4)

Id	Causa (Se houver...)	Risco (poderá ocorrer/ ocorrerá...)	Consequência (o que vai gerar...)
R04	Contratada não cumprir as exigências trabalhistas, previdenciárias e de FGTS dos postos de trabalho	Descumprimento de obrigações trabalhistas, previdenciárias e com FGTS	Responsabilização do Tribunal para cumprimento das obrigações

Controles	Tipo controle
Realizar fiscalização contratual com lista de verificação das exigências trabalhistas, previdenciárias e de FGTS	Preventivo
Realizar glosas ao pagamento devido à contratada	Preventivo
Apurar descumprimento contratual e aplicação de penalidades	Preventivo
Efetuar pagamento devido aos postos de trabalho com uso da conta vinculada	Contingente

II Fórum – Gestor de despesas: Riscos e Controles Aplicados

Exemplos de riscos e controles (5)

Id	Causa (Se houver...)	Risco (poderá ocorrer/ ocorrerá...)	Consequência (o que vai gerar...)
R05	Ausência de previsão da despesa	Realização de despesa sem prévio empenho	Responsabilização envolvidos / dano ao erário

Controles	Tipo controle
Registrar demandas orçamentárias	Preventivo
Encaminhar proposta orçamentária	Preventivo
Cancelar projeto / aquisição	Contingente

II Fórum – Gestor de despesas: Riscos e Controles Aplicados

Exemplos de riscos e controles (6)

Id	Causa (Se houver...)	Risco (poderá ocorrer/ ocorrerá...)	Consequência (o que vai gerar...)
R06	Exigências descabidas aos potenciais fornecedores ou requisitos da demanda fora do padrão de mercado	Licitação deserta	Atraso na contratação, republicação de edital e/ou revisão de documentos

Controles	Tipo controle
Realizar pesquisa de potenciais fornecedores	Preventivo
Revisar documentação e exigências	Contingente
Cancelar projeto / aquisição	Contingente

II Fórum – Gestor de despesas: Riscos e Controles Aplicados

Jurisprudência TCU

[Acórdão 908/2019-Plenário](#)

- Eventual dificuldade em realizar procedimentos licitatórios, bem como a existência de certames fracassados ou desertos, não autorizam a realização de despesas mediante suprimimento de fundos

[Acórdão 1574/2015-Plenário](#)

- Caracteriza indício de irregularidade na gestão orçamentária e financeira a emissão de nota de empenho antes da finalização do processo de contratação

[Acórdão 1335/2012-Plenário\)](#)

- É irregular a emissão de prévio empenho de valor insuficiente para suprir a despesa correspondente

[Acórdão 6051/2012-Primeira Câmara](#)

- É irregular a realização de despesas antes de o convênio entrar em vigor.

II Fórum – Gestor de despesas: Riscos e Controles Aplicados

Considerações finais

Erros comuns

1. Ignorar ou subestimar os riscos da aquisição
2. Escolha de ferramentas inadequadas, excessivas ou insuficientes
3. Registro de riscos em excesso
4. Registro de controles em excesso
5. Gerenciar riscos apenas na fase de planejamento
6. Limitar o conhecimento dos riscos
7. Considerar sucesso passado em garantia de sucesso futuro
8. Focar em riscos menos relevantes

II Fórum – Gestor de despesas: Riscos e Controles Aplicados

Wilmar Barros de Castro

Escritório Corporativo de Riscos (ECR)

Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica (AMG)

gestao.riscos@stj.jus.br

wilmar@stj.jus.br

(61) 3319-6763

